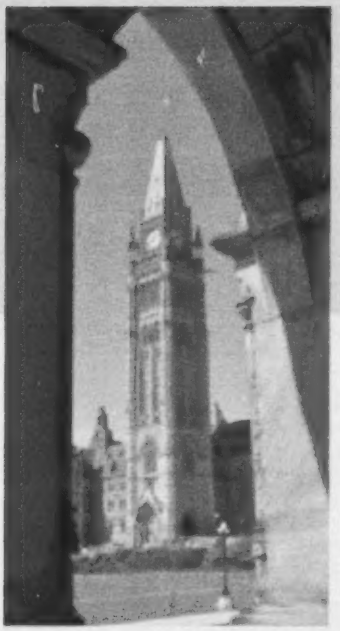


Rapport des co-auditeurs au Conseil d'administration de La Corporation de développement des investissements du Canada

Rapport des auditeurs indépendants

Examen spécial — 2018

Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

KPMG

Rapport des co-auditeurs au Conseil d'administration de La Corporation de développement des investissements du Canada

Rapport des auditeurs indépendants

Examen spécial — 2018

Bureau du vérificateur général du Canada

Office of the Auditor General of Canada

KPMG

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2018.

N° de catalogue FA3-143/2018F-PDF
ISBN 978-0-660-26358-8

Bureau du vérificateur général du Canada

Office of the Auditor General of Canada

KPMG

Le 6 juin 2018

Au Conseil d'administration de La Corporation de développement des investissements du Canada

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de La Corporation de développement des investissements du Canada conformément au plan présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration le 14 septembre 2017. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Le Bureau du vérificateur général du Canada présentera le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par La Corporation de développement des investissements du Canada.

Nous en profitons pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Corporation pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies tout au long de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Vicki Clement

Vicki Clement, CPA, CA
Directrice principale
Bureau du vérificateur général du Canada

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Comptables professionnels agréés
experts-comptables autorisés

Table des matières

Introduction 1

Information générale 1

Objet de l'audit 2

Constatations, recommandations et réponses 3

Méthodes de gestion organisationnelle 3

Mis à part un défaut grave dans la nomination des membres du Conseil d'administration et quelques aspects à améliorer, la Corporation disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle 3

Gestion de La Corporation de développement des investissements du Canada 14

La Corporation disposait de bons moyens et méthodes pour gérer ses activités, mais la surveillance opérationnelle devait être améliorée 14

Conclusion 21

À propos de l'audit 22

Tableau des recommandations 26

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. La Corporation de développement des investissements du Canada (CDEV) est une société d'État fédérale qui a été établie en 1982 afin de servir d'outil commercial pour les placements en actions du gouvernement du Canada et de gérer le portefeuille d'actifs commerciaux du gouvernement. En 1995, CDEV a reçu pour instruction de mettre fin à ses activités en se départissant de ses actifs. En 2007, CDEV a reçu de nouvelles instructions du ministre des Finances lui demandant de se concentrer sur la gestion commerciale des investissements fédéraux que le gouvernement lui avait confiés. Elle devait aussi axer ses services sur la prestation de conseils au sujet des actifs du gouvernement, à la demande de ce dernier, tout en conservant sa capacité de se départir de ces actifs ou placements.

2. CDEV est une société mère détenant trois filiales en propriété exclusive :

- La Société de gestion Canada Hibernia (SGCH), qui détient et gère l'investissement du gouvernement fédéral dans le champ pétrolifère extracôtier Hibernia. Cette société est la seule filiale active de CDEV et la seule ayant des employés (cinq équivalents temps plein). Les droits de propriété de cette filiale dans Hibernia sont partagés avec des organisations des secteurs public et privé. Aux fins des opérations d'Hibernia, les propriétaires ont conclu plusieurs partenariats en ce qui concerne le partage des coûts et l'attribution des responsabilités respectives. Le rôle de la SGCH dans la gestion d'Hibernia est décrit en détail aux paragraphes 40 à 43.
- Canada Eldor Inc., qui gère les passifs des mines d'uranium déclassées en Saskatchewan ainsi que les prestations de retraite de certains anciens employés d'Eldorado Nuclear Limited, la société d'État qui possédait et exploitait le site minier.
- La Corporation d'investissement GEN du Canada, qui détenait et gérait la participation du Canada dans la Compagnie General Motors. Depuis la vente de ces actions en 2015, la Corporation est très peu active.

Dans le présent rapport, nous employons le terme « la Corporation » pour parler de ce groupe de sociétés. Lorsque des constatations concernent une société en particulier, comme CDEV ou la SGCH, nous mentionnons expressément son nom.

Nature du contexte commercial et opérationnel

3. CDEV a deux rôles principaux. D'une part, elle doit superviser ses filiales, surtout la SGCH, la seule filiale active. Pour ce faire, CDEV est chargée de maintenir la SGCH prête pour un éventuel dessaisissement (vente). Cette filiale est la seule source de revenus de CDEV, puisque celle-ci ne reçoit pas de fonds publics au moyen de crédits parlementaires. La part du gouvernement fédéral dans les revenus provenant du champ pétrolifère extracôtier Hibernia et dans les dépenses d'exploitation de la plateforme Hibernia est présentée dans les états financiers de CDEV. En 2016, CDEV a déclaré des produits bruts d'environ 224 millions de dollars provenant du pétrole brut de la SGCH et un bénéfice d'exploitation de 60 millions de dollars. La SGCH a versé un dividende de 56 millions de dollars à CDEV qui, à son tour, a versé 51 millions de dollars au gouvernement en dividende. La Corporation garde un important compte de caisse, qui affichait un solde d'environ 220 millions de dollars au 31 décembre 2016.

4. D'autre part, CDEV a aussi le mandat de donner suite aux demandes d'analyse des actifs publics provenant du gouvernement du Canada. Ces demandes viennent généralement du ministère des Finances Canada, qui veut avoir des conseils au sujet de l'évaluation, de la gestion et du dessaisissement des actifs. Récemment, le gouvernement a demandé à CDEV d'examiner les grands aéroports du Canada. C'était en 2016. De même, par l'intermédiaire de la Corporation d'investissement GEN du Canada, CDEV s'est occupée de vendre au nom du gouvernement les investissements de celui-ci dans la Compagnie General Motors, et ce, en 2010, en 2013 et en 2015.

5. Comme ces demandes portent sur de gros investissements variés et sont faites de façon irrégulière, CDEV s'est dotée d'un modèle d'affaires comportant un petit nombre d'employés et faisant appel à des entrepreneurs pour effectuer le plus gros des analyses demandées.

Objet de l'audit

6. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de La Corporation de développement des investissements du Canada que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

7. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés n'ont pas satisfait aux critères établis. Cela donne alors lieu à

une constatation selon laquelle la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficience et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

8. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion de La Corporation de développement des investissements du Canada.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

9. Nous avons demandé au Comité d'audit de confirmer l'exactitude des faits présentés dans le rapport d'audit. Le Comité a déclaré qu'il n'était pas d'accord avec le fait que le rapport était factuellement exact.

10. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 22 à 25), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

Mis à part un défaut grave dans la nomination des membres du Conseil d'administration et quelques aspects à améliorer, la Corporation disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle

Message général ➔

11. Dans l'ensemble, à l'exception d'un défaut grave dans la nomination des membres du Conseil d'administration, nous avons constaté que La Corporation de développement des investissements du Canada (CDEV) disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle. Le défaut grave est que le vice-président exécutif n'a pas été nommé par le gouverneur en conseil, malgré le fait qu'il exerce les fonctions de président et de chef de la direction. Nous avons aussi constaté des faiblesses dans quatre moyens et méthodes :

- l'indépendance du Conseil d'administration;
- l'identification et l'évaluation des risques;
- l'atténuation des risques;
- la surveillance des risques et la communication de l'information à cet égard.

12. Cette constatation est importante parce que des méthodes de gestion organisationnelle bien conçues assurent une bonne prise de décisions. Elles encouragent aussi la transparence et la responsabilité dans la manière dont une société gère et protège les ressources et les actifs du gouvernement.

13. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance;
- la planification stratégique;
- la gestion du risque d'entreprise.

Contexte

14. Le Conseil d'administration de CDEV est autorisé à être composé d'un président, d'un président du Conseil et de six administrateurs. Pendant la période visée par l'audit, il n'y avait pas de président et un poste était vacant. Deux membres dont le mandat était expiré continuaient de siéger. Le 14 décembre 2017, le Bureau du Conseil privé a nommé deux nouveaux membres pour les remplacer.

15. Le Conseil d'administration comporte un comité d'audit, un comité de nomination et de gouvernance ainsi qu'un comité des ressources humaines et de la rémunération. Chaque filiale a son propre conseil d'administration et ses sous-comités respectifs. Tous les membres du Conseil d'administration de CDEV qui n'étaient pas employés de l'organisation étaient aussi membres du Conseil d'administration de la Société de gestion Canada Hibernia (SGCH).

16. Pendant la période visée par l'audit, la Corporation comptait 12 équivalents temps plein (employés et directeurs), dont 6 étaient à la SGCH. À l'automne 2017, le nombre des équivalents temps plein de la SGCH est passé à 5 après le départ du chef de la direction et du vice-président au transport et à la commercialisation (qui travaillaient tous deux à temps partiel).

Recommandations

17. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 21, 27, 34 et 35.

La gouvernance

18. **Analyse** — Nous avons examiné la gouvernance à CDEV et à la SGCH. Les éléments d'une saine gouvernance étaient en place dans les deux organisations, mais nous avons relevé une faiblesse au chapitre de l'indépendance du Conseil d'administration et un défaut grave dans la nomination des membres du Conseil (voir la pièce 1).

Pièce 1 La gouvernance : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	Les conseils d'administration fonctionnaient en toute indépendance de la direction au chapitre de la prise de décisions. Un code régissant les conflits d'intérêts s'appliquait aux membres des conseils, et ces membres étaient informés de leurs obligations en vertu de la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Les conseils et les employés disposaient d'un processus de déclaration annuelle des conflits d'intérêts possibles. **Faiblesse** Un membre du conseil d'administration d'une filiale n'a pas renseigné le conseil d'administration au sujet de conflits d'intérêts possibles, comme l'exigent les règles de déontologie de la Corporation.	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	Les objectifs stratégiques de la Corporation étaient clairement rattachés au mandat et pris en compte dans le plan d'entreprise. Les conseils d'administration se sont employés activement à définir des objectifs annuels pour les cadres supérieurs les plus haut placés, et ces objectifs étaient conformes à l'orientation stratégique et aux objectifs organisationnels. Les conseils d'administration se sont employés activement à évaluer chaque année le rendement des cadres supérieurs les plus haut placés.	
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la Corporation.	Les membres des conseils d'administration ont pris des décisions et remis en question l'information stratégique de la Corporation. Les conseils d'administration ont reçu de l'information appropriée et en temps opportun sur les résultats financiers, l'état des activités principales et les grandes décisions stratégiques.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

Satisfait aux critères

Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

Ne satisfait pas aux critères

Pièce 1 La gouvernance : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	La Corporation de développement des investissements du Canada avait des processus lui permettant de déterminer et de communiquer de façon proactive ses besoins concernant le Conseil d'administration, de même que les postes qui deviendraient bientôt vacants, et de proposer des candidats. Les conseils d'administration avaient défini, dans un profil, les compétences et l'expertise que doit posséder un administrateur de la Corporation. Il y a eu des évaluations régulières pour déterminer si la composition des conseils répondait aux besoins en matière de capacités, de compétences et de connaissances. Les membres des conseils d'administration ont eu droit à des séances d'orientation et à de la formation continue. **Défaut grave** Le vice-président exécutif n'avait pas été nommé par le gouverneur en conseil, alors qu'il exerçait les fonctions d'un président et chef de la direction.	⊖

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

◐ Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

⊖ Ne satisfait pas aux critères

19. **Faiblesse — Indépendance du Conseil d'administration** — Nous avons constaté qu'un membre du Conseil d'administration d'une filiale n'avait pas déclaré qu'il siégeait au conseil d'une autre organisation, comme l'exigent les règles de déontologie de la Corporation. De plus, nous avons remarqué que les données au sujet d'un possible conflit d'intérêts pour cette personne, incluses dans ses déclarations, n'avaient pas été communiquées au Conseil d'administration de la filiale. Malgré ces omissions, rien ne donne à penser qu'il ait pu exister un conflit d'intérêts réel.

20. Cette faiblesse est importante parce que la Corporation, malgré sa taille modeste, s'occupe de gros investissements pour le compte du gouvernement. Les membres du Conseil d'administration qui possèdent des intérêts d'affaires à l'externe doivent faire preuve de transparence pour que le gouvernement puisse avoir la certitude qu'ils agissent en son nom.

21. **Recommandation** — La Corporation devrait revoir ses processus afin de s'assurer que sa politique relative aux conflits d'intérêts est respectée, en particulier pour que les déclarations soient examinées et que les informations divulguées soient présentées au Conseil d'administration.

Réponse de la Corporation — *Recommandation acceptée. La Corporation révisera ses politiques relatives au code de conduite et les rapports à produire à cet égard et apportera les modifications nécessaires pour clarifier et améliorer le processus de déclaration et de rapport. Les communications, la formation, les formulaires de déclaration, les procédures de surveillance et la clarté des attentes seront examinés. La Corporation prévoit terminer ces changements d'ici décembre 2018.*

22. **Défaut grave — Nomination et compétences au Conseil d'administration** — Nous avons constaté que le vice-président exécutif (VPE) n'avait pas été nommé par le **gouverneur en conseil**, même s'il exerçait les fonctions d'un président et chef de la direction.

23. CDEV n'a pas eu de président et chef de la direction nommé par le gouverneur en conseil depuis 1987. Pendant plusieurs années, elle était très peu active et n'avait pas d'employés. En 2005, le Conseil d'administration a nommé un vice-président exécutif pour l'aider à gérer les activités accrues de la Corporation.

24. La *Loi sur la gestion des finances publiques* dispose que le président et chef de la direction d'une société d'État doit être nommé par le gouverneur en conseil « indépendamment de leur titre ». Au terme de notre analyse des fonctions du vice-président exécutif, selon les objectifs qui ont été établis, le profil de l'emploi, les conditions d'emploi et la politique en matière de gouvernance de CDEV, nous avons conclu que les responsabilités et les attributions de ce poste étaient celles d'un président et chef de la direction. CDEV ne se conformait donc pas à la *Loi*, puisque le vice-président exécutif n'avait pas été nommé par le gouverneur en conseil.

25. De plus, en 2000, le Bureau du Conseil privé a établi des lignes directrices sur le salaire des chefs de la direction des sociétés d'État, correspondant à l'étendue de leurs activités. Comme il n'y avait pas eu de président et chef de la direction depuis une période datant d'avant l'établissement des lignes directrices, le salaire du vice-président exécutif de CDEV, qui exerce les fonctions d'un président et chef de la direction, n'a jamais été évalué en regard des lignes directrices.

26. Cette lacune est importante parce que les activités de CDEV et les exigences du gouvernement à l'égard des sociétés d'État ont changé de manière importante depuis l'époque où la société avait un président

---

Gouverneur en conseil — Le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit en tant qu'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

et chef de la direction nommé par le gouverneur en conseil. Le salaire du chef de la direction de CDEV n'a pas été assujetti à un examen et une approbation correspondant à ceux exigés des autres sociétés d'État.

27. **Recommandation** — La Corporation de développement des investissements du Canada devrait se conformer aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui exigent que le président et chef de la direction soit nommé par le gouverneur en conseil.

Réponse du Conseil d'administration *— Recommandation non acceptée. En 1995, à la suite de l'adoption d'une loi à cette fin, le ministre des Finances avait donné instruction au Conseil de prendre des mesures pour liquider CDEV. Malgré les dispositions juridiques, l'autorisation de se départir de tous ses actifs n'a jamais été reçue. Depuis 2007, le gouvernement demande à CDEV d'effectuer des études sur certains de ses actifs et de gérer certaines démarches de vente, mais l'entreprise n'a toujours pas de mandat à long terme.*

Le Conseil d'administration est donc d'avis qu'en attendant de recevoir un mandat à long terme ou des instructions sur la liquidation de l'entreprise, un PDG n'est pas nécessaire et que CDEV est bien servie sous la direction du VPE à temps partiel qui voit à la gestion des activités courantes et de tout projet commandé par le gouvernement. Comme les travaux liés aux projets ne sont pas prévisibles, CDEV et le Conseil se soucient des coûts. Professionnel hautement qualifié, expérimenté et désireux de travailler, notre VPE s'implique suivant un horaire flexible à temps partiel, ce qui permet à l'entreprise de minimiser les coûts lorsque les activités de projet sont au ralenti. L'actionnaire de CDEV a le pouvoir de nommer un PDG en tout temps, mais il a choisi de ne pas le faire depuis 1987.

Nous ne sommes pas d'accord avec le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) sur le fait que la nomination du VPE est inappropriée et que l'entreprise ne se conforme pas à la LGFP. À notre avis, l'opinion du BVG est erronée pour les raisons suivantes :

a) La Loi *n'exige pas la nomination d'un PDG, et les statuts constitutifs de la Corporation disposent qu'elle peut s'en passer.*

b) En vertu de ses règlements administratifs et de la Loi*, le Conseil d'administration de CDEV a le pouvoir de nommer le VPE.*

c) Le VPE ne s'acquitte pas de toutes les fonctions, attributions et responsabilités qui sont généralement dévolues ou que l'on s'attend à voir dévolues à un PDG. Son rôle est de nature plus opérationnelle que celui d'un PDG et il relève du Conseil, comme le montre ce qui suit :

> *i. Le mandat de CDEV est limité : elle doit gérer des actifs et des projets, mais ne peut vraiment influencer la valeur de ces actifs et elle n'a pas la capacité de s'en départir ou d'entreprendre de nouveaux projets ou de se lancer dans de nouveaux secteurs d'activités sans avoir reçu l'aval de son actionnaire ou des*

instructions de sa part. C'est pourquoi le Conseil a jugé que la perspective stratégique sur le long cours qui est généralement associée au rôle de PDG n'était pas nécessaire.

ii. Jusqu'à récemment, le VPE n'avait pas la charge de surveiller l'actif le plus important de la Corporation, à savoir la SGCH.

iii. Le mandat du VPE est à temps partiel et ses conditions de fin d'emploi sont différentes de celles d'un PDG embauché à temps plein.

iv. Le VPE ne s'acquitte pas de fonctions de portée stratégique et il n'a pas à le faire.

v. Le VPE ne siège pas au Conseil, ce qui montre bien que son poste diffère de celui d'un PDG. Pour les sociétés au Canada, tant publiques que privées, la grande majorité des PDG sont membres des conseils. De plus, pour les sociétés d'État et les sociétés cotées en bourse, aucun dirigeant sauf le PDG ne fait habituellement partie du conseil (et la LGFP interdit à un dirigeant autre que le PDG de siéger au conseil d'une société d'État mère).

d) Les interventions des gouvernements successifs depuis 1987 montrent qu'ils sont arrivés à la conclusion que CDEV n'avait pas besoin d'un PDG.

e) En l absence d'un PDG nommé par décret, obligation est faite au Conseil par la LGFP et la **Loi canadienne sur les sociétés par actions** *de gérer l'entreprise, ses activités et autres affaires de la Corporation, et de nommer les dirigeants nécessaires pour l'aider à s'acquitter de cette obligation, ce qu'il a fait en nommant le VPE.*

f) Si l'on se range à l'opinion du BVG, il faudrait que CDEV ait un PDG en tout temps et qu'elle confie ce rôle à celui ou à celle qui serait alors le dirigeant le plus ancien de la Corporation malgré le fait que la LGFP n'exige pas un PDG et que le gouverneur en conseil et le Conseil ont jugé que CDEV n'en avait pas besoin. Il s'agit d'une interprétation sujette à caution de la LGFP parce qu'il faudrait instaurer un système de gestion qui serait incohérent avec la LGFP, et qui lui serait même contraire, et parce que les pouvoirs du Conseil s'en trouveraient diminués. Dans l'absolu, cela conduirait à une situation aussi absurde que celle de voir un adjoint administratif du Conseil être pressenti comme PDG et nommé par décret, en l'absence d'autres dirigeants ou employés de CDEV.

La planification stratégique

28. **Analyse** — Nous avons examiné la planification stratégique à CDEV et à la SGCH. Nous avons constaté que les sociétés avaient de bons moyens et méthodes en matière de planification stratégique (voir la pièce 2).

Pièce 2 La planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Corporation a défini son plan et ses objectifs stratégiques suivant un cadre bien établi.	Le plan d'entreprise approuvé de la Corporation était en phase avec son mandat. Un plan stratégique annuel était préparé pour la Société de gestion Canada Hibernia et était en phase avec le plan d'entreprise. La Corporation a pris en compte ses environnements interne et externe au moment de préparer ses plans d'entreprise.	✓
Mesure du rendement	La Corporation a établi des indicateurs de rendement qui appuient l'atteinte des objectifs stratégiques.	La Corporation a établi des indicateurs de rendement financiers et opérationnels pour mesurer son rendement par rapport à ses objectifs stratégiques pertinents.	✓
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Corporation a surveillé les progrès réalisés à l'égard de ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	Les conseils d'administration et les comités d'audit ont examiné régulièrement les résultats financiers et opérationnels de la Corporation. La Corporation a rendu compte aux parties intéressées des principaux résultats obtenus par rapport à des indicateurs de rendement et aux objectifs stratégiques.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

‖ Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

La gestion du risque d'entreprise

29. **Analyse** — Nous avons examiné la gestion du risque à CDEV et à la SGCH. Nous avons constaté que les sociétés appliquaient de bons moyens et méthodes pour gérer les risques. Cependant, nous avons constaté des faiblesses dans l'évaluation, l'atténuation, la surveillance et la communication des risques (voir la pièce 3).

Pièce 3 La gestion du risque d'entreprise : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Identification et évaluation des risques	La Corporation a identifié et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	La Corporation a identifié les principaux risques menaçant la réalisation de sa stratégie. La Corporation a évalué les principaux risques en fonction de leurs répercussions possibles et de la probabilité qu'ils se matérialisent, et elle a présenté chaque année son évaluation aux conseils d'administration. À la Société de gestion Canada Hibernia (SGCH), la haute direction a obtenu de l'information sur les activités opérationnelles et les risques connexes en participant à des comités et en recevant des rapports utiles sur ses partenariats. **Faiblesse** La Corporation n'avait pas officiellement documenté de politique ou de cadre de gestion du risque.	ⓘ
Atténuation des risques	La Corporation a défini et pris des mesures pour atténuer les risques.	La Corporation a élaboré des plans d'action pour l'atténuation des principaux risques stratégiques et opérationnels, y compris une analyse des contrôles en place pour plusieurs risques identifiés. **Faiblesse** La Corporation n'a pas défini ni documenté officiellement ses niveaux de tolérance au risque.	ⓘ

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

ⓘ Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

⊖ Ne satisfait pas aux critères

Pièce 3 La gestion du risque d'entreprise : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard	La Corporation a surveillé et communiqué de l'information sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques.	La Corporation a rendu compte de manière officielle chaque année de ses risques et de ses activités d'atténuation de ces risques aux conseils d'administration. La direction et le Conseil d'administration de la SGCH ont reçu des rapports mensuels sur les résultats des activités. La participation de la SGCH aux comités de ses partenariats a permis d'obtenir de l'information utile à la surveillance des activités. **Faiblesse** La Corporation ne disposait pas d'une approche systématique pour surveiller et communiquer l'état des activités d'atténuation des risques, y compris celles réalisées par des tiers.	ⓘ

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

ⓘ Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

⊖ Ne satisfait pas aux critères

30. ***Faiblesses — La gestion du risque d'entreprise*** — Nous avons constaté que ni CDEV ni la SGCH n'avaient de politique ou de cadre de gestion du risque. Un tel instrument comprendrait des niveaux de tolérance et des critères d'évaluation des risques définis, ainsi qu'une approche uniforme et systématique pour surveiller l'état des activités d'atténuation des risques.

31. La SGCH a identifié les principaux risques au moyen d'une évaluation annuelle. Ces risques comprennent les risques pour l'environnement et pour la santé et la sécurité liés à l'exploitation du champ pétrolifère extracôtier Hibernia, ainsi que le risque lié à l'absence ou au départ de personnes à la SGCH, qui détiennent le savoir accumulé de la société. La SGCH a fonctionné en grande partie grâce à des partenariats conclus avec d'autres parties prenantes d'Hibernia, y compris des accords pour le transport et l'entreposage. Chacune des opérations porte son propre lot de risques.

32. La Corporation a aussi défini des mesures d'atténuation des risques identifiés. Cependant, elle n'a pas défini de niveaux de tolérance au risque afin de déterminer les mesures à prendre pour atténuer les risques. De plus, elle n'a pas surveillé ni communiqué tout au long de l'année les

activités d'atténuation des risques, y compris celles des tiers, selon une approche systématique qui lui aurait permis de suivre les progrès de manière uniforme.

33. Ces faiblesses sont importantes parce que la Corporation est chargée de guider et de superviser des activités et des opérations d'envergure. Les effets de certains des risques en cause, comme un possible déversement d'hydrocarbures, pourraient être très graves. De plus, la mémoire organisationnelle, qui est l'un des actifs de la Corporation, est détenue par un petit nombre d'employés et de directeurs.

34. **Recommandation** — La Corporation devrait élaborer une politique et un cadre de gestion du risque officiels qui appuient une approche uniforme d'identification, d'évaluation et de surveillance des risques, y compris ceux de ses filiales et de ses partenariats, et définir les niveaux de tolérance au risque de la Corporation.

35. **Recommandation** — La Corporation devrait officiellement suivre, surveiller et communiquer l'état des activités d'atténuation des risques, y compris ceux qui sont liés à la Société de gestion Canada Hibernia et qui pourraient être atténués et contrôlés par des tiers.

Réponse de la Corporation aux deux recommandations — *Recommandations acceptées. La Corporation appuie une gestion efficace du risque pour l'organisation. Alors que ses risques sont régulièrement examinés, évalués et communiqués dans le cadre de ses activités de gestion, la Corporation élaborera une politique et un cadre de gestion structurée de ses risques pour définir, évaluer et surveiller les risques et en définir les niveaux de tolérance, lorsque c'est possible. Elle estime avoir peu de moyens pour contrôler et influencer certains risques gérés et atténués par des tiers. Dans ces cas, la direction examinera et documentera l'étendue des procédures de surveillance des risques applicables. La Corporation en prévoit la mise en place d'ici décembre 2018.*

La Corporation mettra en œuvre une approche plus systématique et structurée de suivi et de surveillance des risques dans le cadre de son examen des risques et des activités effectuées pour les atténuer. Parmi les améliorations, mentionnons l'utilisation d'un registre revu et amélioré dans lequel est assignée la responsabilité à l'égard des risques aux gestionnaires concernés, et qui exige qu'ils rendent compte de l'état des activités d'atténuation des risques. Les rapports permettront de déterminer plus clairement les procédures de surveillance des risques à suivre dans les secteurs où les risques sont gérés et atténués par des tiers. La Corporation en prévoit la mise en place d'ici décembre 2018.

Gestion de La Corporation de développement des investissements du Canada

La Corporation disposait de bons moyens et méthodes pour gérer ses activités, mais la surveillance opérationnelle devait être améliorée

Message général ➔

36. Dans l'ensemble, nous avons constaté que La Corporation de développement des investissements du Canada (CDEV) disposait de bons moyens et méthodes de gestion. Cependant, nous avons constaté une faiblesse dans la surveillance opérationnelle de la Société de gestion Canada Hibernia (SGCH), et plus précisément le fait que la Société n'avait pas les outils nécessaires pour faire facilement le suivi de toutes ses obligations contractuelles.

37. Cette constatation est importante parce que la SGCH doit s'assurer que ses décisions stratégiques protègent et optimisent l'investissement du gouvernement dans le champ pétrolifère extracôtier Hibernia.

38. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- les conseils fournis au gouvernement du Canada au sujet de ses actifs;
- la gestion de la Société de gestion Canada Hibernia;
- les passifs de Canada Eldor Inc.

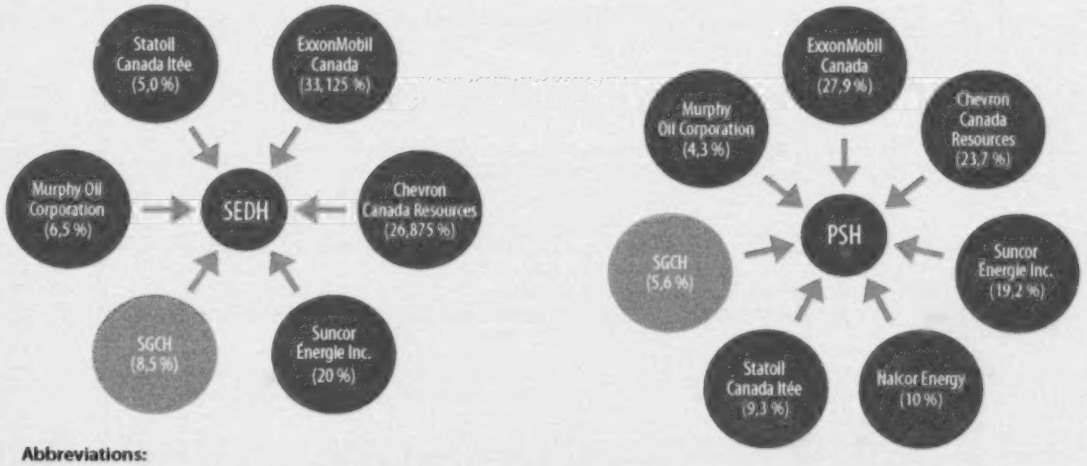
Contexte

39. **Les conseils fournis au gouvernement du Canada au sujet de ses actifs** — Comme elle a très peu d'employés, CDEV embauche des entrepreneurs et des consultants comme conseillers financiers, juridiques et techniques pour donner suite aux demandes d'aide et de conseils formulées par le gouvernement du Canada pour gérer ses actifs. CDEV rend compte des résultats au gouvernement, et les rapports ne sont pas publiés.

40. **La gestion de la Société de gestion Canada Hibernia** — La SGCH détient des investissements dans les deux principaux volets du champ pétrolifère extracôtier Hibernia (voir la pièce 4) :

- L'exploitation du champ Hibernia (8,5 %) : il s'agit de la plateforme originale et de la production d'Hibernia, gérées au moyen d'un partenariat conclu avec six sociétés actionnaires, appelé « Société d'exploitation et de développement d'Hibernia ltée » (SEDH), qui dirige les activités d'exploitation et de production pétrolière.
- Secteur unitaire du prolongement sud d'Hibernia (PSH) (5,6 %) : il s'agit d'une exploitation sous-marine plus récente, ancrée à la plateforme originale d'Hibernia. Cette exploitation compte sept propriétaires. Les installations, les activités et les services de production du prolongement sud d'Hibernia sont gérés par l'intermédiaire de la SEDH.

Pièce 4 La Société de gestion Canada Hibernia est l'un des investisseurs dans le champ pétrolifère extracôtier Hibernia, mais elle n'exploite pas les installations



Abbreviations:
SGCH : Société de gestion Canada Hibernia
SEDH : Société d'exploitation et de développement d'Hibernia ltée
PSH : Secteur unitaire du prolongement sud d'Hibernia

Source : Information fondée sur des données de www.hibernia.ca

41. Protéger l'investissement du gouvernement dans ces deux volets d'Hibernia ne consiste pas seulement à optimiser la valeur, mais également à s'assurer que les risques sont contrôlés. Pour ce faire, la haute direction de la SGCH participe aux comités des copropriétaires qui surveillent la conformité aux règlements et l'exécution des obligations contractuelles.

42. En plus de ses participations dans la propriété globale d'Hibernia, la SGCH a conclu plusieurs partenariats pour diverses opérations. Par exemple, elle a un partenariat avec tous les détenteurs intéressés dans les projets de production pétrolière au large des côtes de Terre-Neuve-et-Labrador pour l'établissement du calendrier et le transport du pétrole brut des détenteurs vers les ports. Ce partenariat permet à tous les participants de partager les coûts et l'infrastructure de transport.

43. De plus, il existe un bon nombre d'ententes contractuelles liées aux opérations d'Hibernia, depuis les opérations de la plateforme jusqu'à la gouvernance du partenariat. Ces ententes contractuelles établissent les responsabilités de la SGCH, soit en tant que signataire direct, soit par le truchement de sa part dans les droits de propriété d'Hibernia. Par exemple, la commercialisation des ventes de pétrole est confiée à forfait à Suncor Énergie Inc. La direction de la SGCH supervise ces contrats afin de contrôler les risques.

44. **Les passifs de Canada Eldor Inc.** — Au milieu du 20e siècle, la société d'État Eldorado Nuclear Limited était propriétaire des mines d'uranium dans le nord de la Saskatchewan et de l'Ontario et s'occupait de l'extraction et de la transformation de l'uranium. En 1982, les opérations à Uranium City en Saskatchewan ont cessé. En 1988, Eldorado Nuclear Limited a remis le plus gros de ses avoirs à ce qui allait devenir la Cameco Corporation, en échange d'actions de Cameco. Les actifs et les passifs non inclus dans l'apport à Cameco Corporation sont restés à Eldorado Nuclear Limited, dont le nom est devenu Canada Eldor Inc. Selon les modalités de l'opération, Cameco Corporation voit à la gestion des activités de remise en état du site à Uranium City, ainsi qu'à celle des obligations au titre des prestations déterminées pour les employés retraités d'Eldorado Nuclear Limited. Il est prévu de transférer un jour le site minier à la province.

45. Canada Eldor Inc. continue d'assumer les coûts du déclassement du site minier et des prestations de retraite versées à certains anciens employés. Canada Eldor Inc. a confié à un consultant indépendant la surveillance du rendement de Cameco Corporation dans la gestion du site minier.

Recommandation

46. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 52.

Les conseils fournis au gouvernement du Canada au sujet de ses actifs

47. **Analyse** — Nous avons constaté que CDEV avait de bonnes méthodes pour offrir au gouvernement des conseils sur le dessaisissement de certains de ses actifs (voir la pièce 5).

Pièce 5 Les conseils fournis au gouvernement du Canada au sujet de ses actifs : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Corporation a défini des plans opérationnels qui cadraient avec son mandat.	La Corporation de développement des investissements du Canada (CDEV) avait des processus pour répondre rapidement aux demandes de conseils du gouvernement sur ses actifs. CDEV a documenté ses processus de réponse aux demandes du gouvernement.	✓
Examen des actifs du gouvernement du Canada et communication des résultats connexes	La Corporation avait les outils et les ressources pour produire des rapports instructifs et établir une bonne base pour la prise de décisions.	CDEV a consulté le gouvernement pour s'assurer que les demandes étaient clairement définies et bien comprises. Le processus d'approvisionnement de CDEV pour obtenir les services d'experts-conseils prévoyait un examen par des tiers pour obtenir leur opinion objective sur l'équité du processus. Le Conseil d'administration a reçu des rapports d'étape sur les projets qui relevaient de CDEV. CDEV a produit pour le gouvernement des rapports détaillés et en temps opportun au sujet des demandes en cours.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

La gestion de la Société de gestion Canada Hibernia

48. **Analyse** — Nous avons constaté que la SGCH avait de bons moyens et méthodes pour protéger l'investissement du gouvernement dans le champ pétrolifère extracôtier Hibernia. Cependant, nous avons constaté une faiblesse dans la surveillance opérationnelle de la SGCH (voir la pièce 6).

Pièce 6 La gestion de la Société de gestion Canada Hibernia : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société de gestion Canada Hibernia a défini des plans opérationnels qui cadraient avec les plans stratégiques et son mandat.	Les plans opérationnels de la SGCH cadraient avec son orientation stratégique et son mandat, et l'information que contenaient ces plans était suffisante pour orienter les actions de la direction.	✓
Supervision opérationnelle	La Société de gestion Canada Hibernia a surveillé son investissement dans Hibernia, en s'assurant que l'intérêt de l'actionnaire était protégé et que sa valeur était maximisée.	La SGCH avait des méthodes pour superviser son investissement en copropriété dans le champ pétrolifère extracôtier Hibernia, comme le fait de recevoir et d'examiner de l'information détaillée en temps opportun, utile au regard des obligations contractuelles et des risques. La direction de la SGCH a participé à de nombreux comités de ses partenariats pour surveiller les risques et les engagements. **Faiblesse** Les moyens et les méthodes de la SGCH pour s'assurer que toutes ses obligations contractuelles liées aux partenariats pourraient être cernées rapidement et surveillées étaient insuffisants.	!
Gestion du transport et de la commercialisation	La Société de gestion Canada Hibernia coordonnait le calendrier de la vente et du transport afin de maximiser la valeur.	La SGCH avait des méthodes pour gérer le transport et la commercialisation, y compris la vérification de la part lui revenant dans les volumes de ventes conjoints, ainsi que de l'efficacité des activités de son agent de mise en marché. La SGCH a suivi, vérifié et communiqué au Conseil d'administration l'information sur la mise en marché et le prix pour montrer comment la direction maximisait la valeur des ventes.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Pièce 6 La gestion de la Société de gestion Canada Hibernia : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société de gestion Canada Hibernia a surveillé ses résultats opérationnels et communiqué de l'information à ce sujet.	La direction a été informée régulièrement de l'état de l'investissement de la SGCH en recevant des rapports opérationnels mensuels et en participant à des comités et à des réunions informelles. La SGCH a fourni des rapports mensuels détaillés au Conseil d'administration sur divers aspects liés aux opérations.	✓✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓✓ Satisfait aux critères

✓ Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

49. ***Faiblesse — Supervision opérationnelle*** — La SGCH a conservé ses nombreux contrats dans un répertoire. Chaque partenariat comptait de nombreux contrats et plusieurs parties; les structures de gouvernance des partenariats variaient. De plus, comme il s'agissait souvent de partenariats de longue durée, certains comportaient des avenants. Au vu du nombre élevé de contrats liés aux opérations d'Hibernia, nous avons constaté que les moyens et méthodes de la SGCH pour s'assurer que toutes les obligations contractuelles liées aux partenariats pouvaient être cernées rapidement et surveillées étaient insuffisants. Par exemple, il n'existait pas de liste complète des obligations contractuelles montrant les échéanciers et donnant le nom des responsables de la surveillance.

50. De plus, le récent départ de deux dirigeants à temps partiel a réduit le nombre des personnes à la SGCH ayant une connaissance approfondie du secteur ainsi que des risques et des obligations liés aux partenariats de la Société.

51. Cette faiblesse est importante parce qu'en l'absence de méthodes pour s'assurer que toutes les obligations contractuelles peuvent être documentées facilement et surveillées, il y a un risque que la SGCH ne s'acquitte pas de toutes ses obligations, en particulier compte tenu du fait que le faible nombre des ressources clés au sein de la SGCH pourrait augmenter le risque en période de transition et de roulement.

52. **Recommandation** — La Société de gestion Canada Hibernia devrait mettre en place des méthodes de documentation officielle et de surveillance des obligations contractuelles liées à ses partenariats.

Réponse de la Société de gestion Canada Hibernia — *Recommandation acceptée. La Société de gestion Canada Hibernia étendra la documentation de ses obligations contractuelles à tous les accords et lois applicables. La liste donnera le nom de chaque personne responsable au premier chef de la surveillance de l'accord, ainsi que la manière et le moment où les obligations seront surveillées. La Société a de nombreux arrangements conjoints avec des entreprises d'exploitation (par exemple, les exploitants de l'exploitation du champ Hibernia et du prolongement sud du réservoir Hibernia). Dans ces cas, la Société n'a qu'un rôle de surveillance générale et elle ne peut gérer ni surveiller directement ces obligations contractuelles de tiers. La Société s'attend à ce que cette lourde tâche soit terminée en 2019; elle établira ses priorités selon une approche fondée sur le risque pour documenter ses obligations contractuelles.*

Les passifs de Canada Eldor Inc.

53. **Analyse** — Nous avons constaté que la Corporation avait de bonnes méthodes pour gérer les responsabilités du gouvernement au regard des passifs existants et des réclamations en cours, par le truchement de Canada Eldor Inc. (voir la pièce 7).

Pièce 7 Les passifs de Canada Eldor Inc. : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion opérationnelle	La Corporation a géré les responsabilités du gouvernement du Canada au regard des passifs existants et des réclamations en cours.	La Corporation avait des méthodes pour surveiller la gestion du site minier déclassé, y compris rendre compte à la direction et au Conseil d'administration de l'état des activités des tiers et des coûts connexes, et examiner les coûts réels et budgétés. La Corporation avait des moyens et des méthodes pour surveiller les passifs et les réclamations en cours par le truchement d'un consultant indépendant.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Conclusion

54. À notre avis, compte tenu des critères établis, la nomination des membres du Conseil d'administration de La Corporation de développement des investissements du Canada comportait un défaut grave, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. À l'exception de ce défaut grave, nous avons conclu que la Corporation avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur La Corporation de développement des investissements du Canada a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir s'il y avait une assurance raisonnable, pendant la période visée par l'audit, que les moyens et méthodes de la Corporation que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Corporation, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Corporation de développement des investissements du Canada est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Corporation est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Les co-auditeurs appliquent la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintiennent un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de la Corporation :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport.

Le Comité d'audit de La Corporation de développement des investissements du Canada a déclaré qu'il n'était pas d'accord avec le fait que le rapport des auditeurs était factuellement exact.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de La Corporation de développement des investissements du Canada (CDEV) que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Étendue et approche de l'audit

Nos travaux d'audit ont porté sur CDEV et ses filiales, à savoir la Société de gestion Canada Hibernia (SGCH), Canada Eldor Inc. et la Corporation d'investissement GEN du Canada. L'étendue de l'examen spécial a été délimitée en fonction de notre évaluation des risques qui pesaient sur la Corporation et qui auraient pu nuire à sa capacité de satisfaire aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous nous sommes entretenus avec des membres des conseils d'administration de CDEV et de la SGCH, des membres de la haute direction et d'autres employés de la Corporation. Nous avons aussi testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance requis.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucuns travaux d'audit interne.

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

Gouvernance

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur les risques* (2e édition), 2006

Bureau du Conseil privé, *Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État — Lignes directrices*, 2016

The Institute of Internal Auditors (IIA), *Practice Guide : Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Planification stratégique

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur les risques* (2e édition), 2006

Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB), Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service, 2015

Gestion des risques d'entreprise

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur les risques* (2e édition), 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Conseils au gouvernement du Canada sur ses actifs

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Conseil du Trésor, *Politique sur les marchés*, 2013

Bureau national d'audit du Royaume-Uni, *Good practice contract management framework*, 2008

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion des projets, 2013

Conseil du Trésor, *Politique sur la gestion des projets*, 2009

Corporation de développement des investissements du Canada, Mandat

Corporation de développement des investissements du Canada, *Plan d'entreprise de 2017-2021*

Société de gestion Canada Hibernia, *Plan d'entreprise de 2017-2021*

Gestion de la Société de gestion Canada Hibernia

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Institut Canadien des Comptables Agréés, *Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*, 2005

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet* (PMBOK®), 5e édition, 2013

Conseil du Trésor, *Politique sur la gestion des projets*, 2009

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Norme relative à la complexité et aux risques des projets*, 2010

ISACA, Cadre de référence COBIT 5, APO05 (Gérer le portefeuille), BAI01 (Gérer les programmes et les projets), 2012

ISACA, Processus habilitants COBIT 5, 2012

Passifs de Canada Eldor Inc.

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet* (PMBOK®), 5e édition, 2013

Conseil du Trésor, *Politique sur la gestion des projets*, 2009

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Norme relative à la complexité et aux risques des projets*, 2010

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1er avril 2017 au 11 décembre 2017. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 28 mars 2018, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

Bureau du vérificateur général du Canada :

Directrice principale : Vicki Clement
Directrice : Nathalie Desjardins

Marc-André Gervais
Stacey Vukovic

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. :

Associée : Nancy Chase
Gestionnaire principale : Clarissa D. Crane

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Méthodes de gestion organisationnelle	
21. La Corporation devrait revoir ses processus afin de s'assurer que sa politique relative aux conflits d'intérêts est respectée, en particulier pour que les déclarations soient examinées et que les informations divulguées soient présentées au Conseil d'administration. **(19-20)**	**Réponse de la Corporation** — Recommandation acceptée. La Corporation révisera ses politiques relatives au code de conduite et les rapports à produire à cet égard et apportera les modifications nécessaires pour clarifier et améliorer le processus de déclaration et de rapport. Les communications, la formation, les formulaires de déclaration, les procédures de surveillance et la clarté des attentes seront examinés. La Corporation prévoit terminer ces changements d'ici décembre 2018.
27. La Corporation de développement des investissements du Canada devrait se conformer aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui exigent que le président et chef de la direction soit nommé par le gouverneur en conseil. **(22-26)**	**Réponse du Conseil d'administration** — Recommandation non acceptée. En 1995, à la suite de l'adoption d'une loi à cette fin, le ministre des Finances avait donné instruction au Conseil de prendre des mesures pour liquider CDEV. Malgré les dispositions juridiques, l'autorisation de se départir de tous ses actifs n'a jamais été reçue. Depuis 2007, le gouvernement demande à CDEV d'effectuer des études sur certains de ses actifs et de gérer certaines démarches de vente, mais l'entreprise n'a toujours pas de mandat à long terme. Le Conseil d'administration est donc d'avis qu'en attendant de recevoir un mandat à long terme ou des instructions sur la liquidation de l'entreprise, un PDG n'est pas nécessaire et que CDEV est bien servie sous la direction du VPE à temps partiel qui voit à la gestion des activités courantes et de tout projet commandé par le gouvernement. Comme les travaux liés aux projets ne sont pas prévisibles, CDEV et le Conseil se soucient des coûts. Professionnel hautement qualifié, expérimenté et désireux de travailler, notre VPE s'implique suivant un horaire flexible à temps partiel, ce qui permet à l'entreprise de minimiser les coûts lorsque les activités de projet sont au ralenti. L'actionnaire de CDEV a le pouvoir de nommer un PDG en tout temps, mais il a choisi de ne pas le faire depuis 1987.

Recommandation	Réponse
	Nous ne sommes pas d'accord avec le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) sur le fait que la nomination du VPE est inappropriée et que l'entreprise ne se conforme pas à la LGFP. À notre avis, l'opinion du BVG est erronée pour les raisons suivantes : a) La Loi n'exige pas la nomination d'un PDG, et les statuts constitutifs de la Corporation disposent qu'elle peut s'en passer. b) En vertu de ses règlements administratifs et de la Loi, le Conseil d'administration de CDEV a le pouvoir de nommer le VPE. c) Le VPE ne s'acquitte pas de toutes les fonctions, attributions et responsabilités qui sont généralement dévolues ou que l'on s'attend à voir dévolues à un PDG. Son rôle est de nature plus opérationnelle que celui d'un PDG et il relève du Conseil, comme le montre ce qui suit : i. Le mandat de CDEV est limité : elle doit gérer des actifs et des projets, mais ne peut vraiment influencer la valeur de ces actifs et elle n'a pas la capacité de s'en départir ou d'entreprendre de nouveaux projets ou de se lancer dans de nouveaux secteurs d'activités sans avoir reçu l'aval de son actionnaire ou des instructions de sa part. C'est pourquoi le Conseil a jugé que la perspective stratégique sur le long cours qui est généralement associée au rôle de PDG n'était pas nécessaire. ii. Jusqu'à récemment, le VPE n'avait pas la charge de surveiller l'actif le plus important de la Corporation, à savoir la SGCH. iii. Le mandat du VPE est à temps partiel et ses conditions de fin d'emploi sont différentes de celles d'un PDG embauché à temps plein. iv. Le VPE ne s'acquitte pas de fonctions de portée stratégique et il n'a pas à le faire. v. Le VPE ne siège pas au Conseil, ce qui montre bien que son poste diffère de celui d'un PDG. Pour les sociétés au Canada, tant publiques que privées, la grande majorité des PDG sont membres des conseils. De plus, pour les sociétés d'État et les sociétés cotées en bourse, aucun dirigeant sauf le PDG ne fait habituellement partie du conseil (et la LGFP interdit à un dirigeant autre que le PDG de siéger au conseil d'une société d'État mère). d) Les interventions des gouvernements successifs depuis 1987 montrent qu'ils sont arrivés à la conclusion que CDEV n'avait pas besoin d'un PDG.

Recommandation	Réponse
	e) En l'absence d'un PDG nommé par décret, obligation est faite au Conseil par la LGFP et la Loi canadienne sur les sociétés par actions de gérer l'entreprise, ses activités et autres affaires de la Corporation, et de nommer les dirigeants nécessaires pour l'aider à s'acquitter de cette obligation, ce qu'il a fait en nommant le VPE. f) Si l'on se range à l'opinion du BVG, il faudrait que CDEV ait un PDG en tout temps et qu'elle confie ce rôle à celui ou à celle qui serait alors le dirigeant le plus ancien de la Corporation malgré le fait que la LGFP n'exige pas un PDG et que le gouverneur en conseil et le Conseil ont jugé que CDEV n'en avait pas besoin. Il s'agit d'une interprétation sujette à caution de la LGFP parce qu'il faudrait instaurer un système de gestion qui serait incohérent avec la LGFP, et qui lui serait même contraire, et parce que les pouvoirs du Conseil s'en trouveraient diminués. Dans l'absolu, cela conduirait à une situation aussi absurde que celle de voir un adjoint administratif du Conseil être pressenti comme PDG et nommé par décret, en l'absence d'autres dirigeants ou employés de CDEV.
34. La Corporation devrait élaborer une politique et un cadre de gestion du risque officiels qui appuient une approche uniforme d'identification, d'évaluation et de surveillance des risques, y compris ceux de ses filiales et de ses partenariats, et définir les niveaux de tolérance au risque de la Corporation. **(30-33)** **35.** La Corporation devrait officiellement suivre, surveiller et communiquer l'état des activités d'atténuation des risques, y compris ceux qui sont liés à la Société de gestion Canada Hibernia et qui pourraient être atténués et contrôlés par des tiers. **(30-33)**	**Réponse de la Corporation aux deux recommandations** — Recommandations acceptées. La Corporation appuie une gestion efficace du risque pour l'organisation. Alors que ses risques sont régulièrement examinés, évalués et communiqués dans le cadre de ses activités de gestion, la Corporation élaborera une politique et un cadre de gestion structurée de ses risques pour définir, évaluer et surveiller les risques et en définir les niveaux de tolérance, lorsque c'est possible. Elle estime avoir peu de moyens pour contrôler et influencer certains risques gérés et atténués par des tiers. Dans ces cas, la direction examinera et documentera l'étendue des procédures de surveillance des risques applicables. La Corporation en prévoit la mise en place d'ici décembre 2018. La Corporation mettra en œuvre une approche plus systématique et structurée de suivi et de surveillance des risques dans le cadre de son examen des risques et des activités effectuées pour les atténuer. Parmi les améliorations, mentionnons l'utilisation d'un registre revu et amélioré dans lequel est assignée la responsabilité à l'égard des risques aux gestionnaires concernés, et qui exige qu'ils rendent compte de l'état des activités d'atténuation des risques. Les rapports permettront de déterminer plus clairement les procédures de surveillance des risques à suivre dans les secteurs où les risques sont gérés et atténués par des tiers. La Corporation en prévoit la mise en place d'ici décembre 2018.

Recommandation	Réponse
Gestion de La Corporation de développement des investissements du Canada	
52. La Société de gestion Canada Hibernia devrait mettre en place des méthodes de documentation officielle et de surveillance des obligations contractuelles liées à ses partenariats. **(49-51)**	**Réponse de la Société de gestion Canada Hibernia** — Recommandation acceptée. La Société de gestion Canada Hibernia étendra la documentation de ses obligations contractuelles à tous les accords et lois applicables. La liste donnera le nom de chaque personne responsable au premier chef de la surveillance de l'accord, ainsi que la manière et le moment où les obligations seront surveillées. La Société a de nombreux arrangements conjoints avec des entreprises d'exploitation (par exemple, les exploitants de l'exploitation du champ Hibernia et du prolongement sud du réservoir Hibernia). Dans ces cas, la Société n'a qu'un rôle de surveillance générale et elle ne peut gérer ni surveiller directement ces obligations contractuelles de tiers. La Société s'attend à ce que cette lourde tâche soit terminée en 2019; elle établira ses priorités selon une approche fondée sur le risque pour documenter ses obligations contractuelles.